

## Innovation produit en viande bovine

# Une des voies de sortie de crise

**La viande bovine peine à construire des différenciations de gamme. Les difficultés à innover s'expliquent notamment par la grande variabilité de la matière première viande, entre les morceaux et entre les animaux. Mais plusieurs entreprises ont réussi soit à innover totalement, soit à adapter des techniques anciennes pour structurer des offres répondant aux demandes des consommateurs en termes d'image, de praticité et de goût.**

Économie

Au 7e congrès mondial de la viande en 1980, évoquant la situation de la filière bovine, le directeur commercial d'une société de conditionnement proposait un état des lieux, de manière un peu lapidaire, mais pertinente: « *Les vaches sont toujours dans leurs prés, les abattoirs ont peu grossi, un peu moins de bouchers, un peu plus de supermarchés, et le steak de la ménagère provient naturellement toujours d'un bœuf extra* »...

Vingt ans plus tard, dans un numéro précédent de cette revue, nous avons souhaité mettre en évidence que les institutions, l'interprofession et les opérateurs de la filière avaient mis en place des structures de recherche et de développement de haut niveau. Ainsi, malgré les fortes contraintes subies, les principales entreprises du secteur ont su développer un réel savoir-faire de gestion et d'innovation pour s'adapter à la stagnation de leur marché (Barré D., 2001). Dans la continuité de notre dernière contribution, l'objet de cet article est de présenter plusieurs expériences d'entreprises en matière d'innovation-produit, d'évoquer les options commerciales adoptées, les procédés choisis et les difficultés à surmonter. Les trois produits choisis sont issus de la troisième transformation, mais ils relèvent de process nettement différents: lamellisation, attendris sage, hachage (cf. graphe 1).

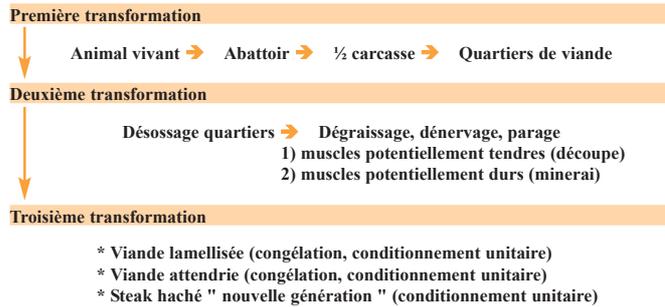
Durant ces dernières années, les innovations-produits dans le domaine des viandes bovines ont été relativement nombreuses. Toutefois, les professionnels constatent encore la difficulté à construire une offre de référence qui réponde aux attentes implicites du consommateur: produit facile à préparer, diététique, viande tendre au goût fin et raffiné, bon rapport qualité-prix, des produits quotidiens et des produits saisonniers. De ce fait, la différenciation s'effectue souvent sur d'autres attributs extrinsèques au produit brut: le conditionnement-packaging, la valeur-client (le service), le choix des approvisionnements en matière première, la sélection des modes de distribution.

<sup>1</sup> Sornay J. Directeur commercial Grace-Criovac, Paris, Palais des congrès, 13-14-15 octobre 1988.

BARRÉ D.

ENITA  
Site de Marmilhat  
63370 LEMPDES

Graphes n° 1 : LA TROISIÈME TRANSFORMATION PORTEUSE D'INNOVATION



Principales étapes du process des produits

Les difficultés à innover s'expliquent, pour partie, par les caractéristiques technologiques de la matière première. Pour les viandes bovines, les professionnels constatent que la variation de la texture des muscles (et de la tendreté) est importante entre muscles issus d'une même carcasse et entre muscles semblables d'animaux différents. Pour rendre consommables les muscles « durs », la cuisson lente (par dégradation physico-chimique de la trame conjonctive) et les techniques mécaniques de broyage-hachage (viande reconstituée) sont les solutions classiquement adoptées (Girard J.-P., Valin C., 1988). Une autre option consiste, par des traitements technologiques appropriés, à fragmenter les viandes pour obtenir des morceaux plus ou moins finement divisés, puis à les mélanger et à les restructurer. Il y a plus d'une vingtaine d'années que ce process est étudié afin de valoriser un certain nombre de morceaux de découpe (Dumont B-L., 1986). En viande bovine, le coût de la matière première est naturellement un facteur plus limitant que pour d'autres espèces animales (volailles)

**LES LIMITES DES VIANDES DE BŒUF RESTRUCTURÉES**

Dès l'année 1985, l'Adiv a réalisé pour le compte d'Interbev trois programmes successifs sur la restructuration des viandes. L'objectif était, à titre expérimental, la mise au point d'un produit restructuré cru réfrigéré. Les contraintes de préparation d'un produit frais (non surgelé) sont importantes : l'aspect cru du produit est déterminant dans l'acte d'achat par le consommateur ; la conservabilité du produit

doit être suffisante pour être compatible avec les modes de distribution. L'Adiv a fait le choix de mettre au point des steaks de viande restructurée d'une présentation analogue à des « tournedos ».

Les résultats du programme (Vigneron X., 1988) ont fait apparaître que :

- « sur le plan microbiologique, une telle viande restructurée réfrigérée est comparable à une viande hachée classique (même maîtrise de la qualité de la matière première, même rigueur nécessaire au niveau des conditions de fabrication) ;
- sur le plan du comportement à la cuisson, les steaks préparés perdent peu de poids et sur le plan des qualités organoleptiques, les produits ont été bien jugés au cours des tests de dégustation effectués ;
- les matériels spécifiques de transformation sont disponibles pour une préparation industrielle (formage des produits, bardage, ficelage, tranchage) »

Toutefois, les techniques de restructuration de l'époque ont montré leurs limites : cohésion insuffisante des produits, recours indispensable à des additifs et donc un résultat qui n'est pas « pure viande », texture intermédiaire des steaks obtenus entre la viande hachée et celle d'une viande en l'état, nécessité de travailler des matières premières issues de produits nobles et donc à un coût d'approvisionnement élevé. En 1991, la première expérience de commercialisation de viande feuilletée (« la cerise de bœuf ») n'a pas obtenu le succès escompté. La reprise de cette innovation technologique, sous des formes adaptées, est exposée dans l'exemple suivant.

**« DES PRODUITS MARQUETÉS ET MARQUETABLES »**

Une PME mono-espèce a développé, de manière très originale, une ligne de transformation avec l'aide d'organismes de recherche appliquée des industries de la viande. L'appellation commerciale du produit correspond à une viande bovine, présentée en unité consommateur, surgelée, de forme approximativement ronde et d'un poids de 125 g net. La matière première utilisée provient de viande désossée et parée issue de carcasses de race charolaise et sélectionnées par une coopérative (à l'origine de la création du premier label rouge français de viande charolaise). Cette société anonyme exploite un procédé breveté sous licence déposée en 1986 (PMF : Production de Viande feuilletée). Ce procédé permet de transformer les parties les plus fermes de la carcasse (avants de l'animal) en portions unitaires prêtes à consommer, tout en conservant la texture originelle de la viande.

**L'ORIGINALITÉ DE LA VIANDE FEUILLETÉE**

Après la découpe primaire de la carcasse, le désossage sur table s'effectue de manière traditionnelle mais de façon minutieuse afin d'éliminer les esquilles d'os et petits cartilages qui nuiraient au procédé. De plus, il faut éliminer la plupart des suifs pour obtenir un produit maigre (6 % de gras). Le refroidissement, étape suivante du process, a pour but d'amener toute la masse à une même température avant l'opération de tranchage. La découpe des muscles en feuilles ultra-fines puis leur compactage en feuilles préservent le tissu cellulaire et confèrent à cette spécialité des qualités organoleptiques proches des qualités originelles de la viande. La cohésion du produit final est déterminée par l'épaisseur des feuilles : plus elles sont fines, plus le produit est compact. Le tranchage est donc réalisé à l'aide d'une machine brevetée permettant de réaliser des feuilles très fines et régulières qui sont ensuite compactées par un système de mise en forme (également breveté). Les « cylindres » obtenus ont un diamètre constant ce qui favorise le portionnement au gramme avec un

trancheur standard. Les qualités bactériologiques sont identiques à celles du bifteck haché (normes et procédures de contrôle, agrément CEE, suivi par le laboratoire départemental vétérinaire). Les unités portion consommateur sont ensuite conditionnées sous-vide, de façon à éviter toute dessiccation superficielle, puis surgelées.

### UNE COMMERCIALISATION CIBLÉE

Le produit est commercialisé dans la distribution spécialisée des surgelés (Home-services, freezer center), dans la grande et moyenne distribution et chez des grossistes. Il est perçu par ces acheteurs comme un concept original, plutôt haut de gamme et festif, assez méconnu par les distributeurs en termes d'innovation. Mais cet article permet de repositionner le linéaire viande (référence à l'origine charolaise). Le produit est réputé de qualité (origine et tendreté garanties), la DLC est de neuf mois (après mise sous film). Le prix consommateur le situe à un niveau intermédiaire entre les steaks hachés et les produits substituables (morceaux « nobles » : filets...). L'argument de vente développé par la société consiste en un positionnement « festif sympa » et non « festif pur », ce dernier étant réservé aux réels amateurs d'entrecôtes bordelaises, bavettes ou rumsteck. L'entreprise a également choisi de jouer sur l'effet de gamme en proposant d'autres produits comme les brochettes, le carpaccio et le steak haché « hachage traditionnel façon boucherie » et, issu de cette dernière fabrication, un produit bénéficiant du logo agriculture biologique.

Le responsable de l'entreprise conserve les créneaux du « home service » et des « freezers centers » afin de garder une bonne maîtrise de la logistique et pour éviter de se placer sur des marchés en concurrence directe avec les leaders nationaux. Mais, ce n'est pas seulement une stratégie d'évitement intéressante. Aujourd'hui, le secteur du surgelé se développe du fait des changements des modes alimentaires. Il élargit son offre pour proposer de plus en plus de produits « terroir » et pas uniquement des produits basiques. Un produit viande charolais biologique se situe sur ce positionnement.

### ÉLÉMENT DÉTERMINANT : LA CAPACITÉ ENTREPRENEURIALE

La profession agroalimentaire a consacré cette réussite en attribuant un prix à cette PME (produit nouveau au SIAL). De plus, depuis peu, une société américaine exploitée aux États-Unis le même procédé sous licence et ses produits ont été référencés par les plus grands distributeurs. En France, le devenir de ce produit, viande lamellisée et reconstituée, est lié :

- à l'évolution générale de la consommation de la viande bovine ;
- à sa perception par le consommateur en tant que produit innovant ;
- à son positionnement commercial dans le linéaire viande (rapport prix-qualité).

À ce jour, il n'existe pas de produit semblable, mais l'entreprise ne dispose pas encore d'un effet de gamme important, ni d'un budget communication conséquent pour développer son marché. C'est le facteur commercial limitant de cette démarche originale dans laquelle la capacité entrepreneuriale<sup>2</sup> du dirigeant, son dynamisme et sa ténacité ont été déterminants.

### GARANTIE DE TENDRETÉ

Une des principaux enjeux commerciaux de la viande bovine est de proposer des produits à tendreté garantie ou améliorée sans altération des qualités organoleptiques (jutosité et flaveur en particulier). La maîtrise de la maturation des viandes est naturellement le premier moyen utilisé. Mais, d'autres techniques permettent d'obtenir un gain de tendreté significatif : parmi celles-ci l'attendrissage mécanique des viandes. À la fin des années 1980, Interbev a confié au laboratoire viande de l'Institut Technique de l'Élevage Bovin (Iteb) la réalisation d'un programme d'étude sur cette pratique de l'attendrissage. Dans un article publié en 1991, F. Bécherel retrace l'historique et les résultats de ce procédé. La pratique de l'attendrissage des viandes a longtemps été controversée. En 1938, l'utilisation des attendrisseurs est interdite par le Conseil Supérieur d'Hygiène Public de France (risque sanitaire, fraude

possible). Toutefois, dans un contexte historique particulier (1942), son usage est à nouveau autorisé, sous réserve que ce soit à la demande du consommateur et sous son contrôle visuel. Il faut attendre 1963 pour que l'attendrissage à l'avance soit autorisé. Des conditions sont imposées : la commercialisation ne dépasse pas le jour de la fabrication ; l'appareil doit être équipé de peignes amovibles changés quotidiennement. Le non-respect des normes d'hygiène imposées entraîne progressivement l'interdiction d'utiliser les attendrisseurs. En 1984, seuls quatre départements autorisent encore cette pratique. La mutation industrielle s'est effectuée dans le secteur de la viande bovine : le nombre de bouchers détaillants a sensiblement régressé ; les groupes nationaux et les grands distributeurs gèrent l'ensemble du marché. En 1985, la pratique de l'attendrissage à l'échelle industrielle est autorisée, pour certains morceaux et sous certaines conditions. Deux années plus tard, un texte réglementaire précise les conditions particulières pour la préparation des viandes attendries, réfrigérées, conditionnées à l'avance (la DLC est rallongée sous réserve de respecter certaines normes bactériologiques). La voie est ouverte aux initiatives industrielles.

### ASSOCIER TECHNIQUE ANCIENNE ET INNOVATION

Créée dans les années 1980, cette PME est spécialisée dans la découpe et le négoce de viande de race allaitante. Confrontée au problème classique d'une valorisation de la totalité des morceaux issus d'une carcasse, l'entreprise a souhaité sortir un nouveau produit résultant de la découpe des muscles intermédiaires. Cette dernière dénomination regroupe les parties de la carcasse qui ne peuvent être vendues ni en viande à braiser, ni en viande haut de gamme, ce sont des muscles de tendreté intermédiaire. Le choix du process s'est porté sur la transformation d'une viande attendrie.

Nous l'avons précédemment évoqué : le procédé d'attendrissage mécanique ne constitue pas réellement une innovation. Néanmoins et

<sup>2</sup> au sens de Chumpeter : fabrication d'un bien innovant, introduction d'une méthode de production nouvelle, ouverture ou exploitation d'un débouché nouveau...



dans le cas présent, la viande doit pouvoir être présentée plusieurs jours en rayon ou être surgelée. Or, avec ce procédé de traitement par le froid, les produits prennent rapidement une couleur brune peu attrayante pour le consommateur. Il a donc fallu rechercher une innovation pour leur conserver une couleur rouge et attractive pour le client. La solution a été trouvée dans l'exploitation d'un brevet allemand possédé par un groupe fournisseur d'air liquide. Une technique d'oxygénation des muscles permet de redonner une couleur rouge à la viande. L'innovation produit se situe donc dans l'association de ces deux techniques (attendrissage, oxygénation) qui a d'ailleurs fait l'objet d'un dépôt de brevet.

### PASSER DU PROTOTYPE À LA MISE EN MARCHÉ

Après deux ans de recherche en collaboration avec un institut de recherche-développement, l'entreprise assure la transition du prototype à la mise en marché de son produit. La viande doit être commercialisée sous le terme « viande attendrie ». La mise en place de cette innovation a entraîné des investissements et l'embauche d'un responsable produit. Les atouts commerciaux déclarés sont les suivants : une

viande tendre et de qualité constante ; un prix moins élevé que celui du produit concurrent de la même gamme ; pas de perte de goût apparente. Les principales difficultés rencontrées ont été le manque d'expérience dans la commercialisation d'un produit appartenant à un métier différent ; la connotation encore négative de la notion « d'attendrissage »<sup>3</sup> ; le refus des distributeurs de référencer au rayon frais un produit traditionnellement commercialisé au rayon surgelé.

### UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE STEAK HACHÉ POUR LUTTER CONTRE LA CRISE DE CONSOMMATION

L'industrialisation de la fabrication des steaks hachés (frais ou surgelés) date d'une quarantaine d'années. Dès 1970, ces produits sont commercialisés sous une marque industrielle<sup>4</sup>. En 1978, le Code des Usages des viandes hachées distingue les produits selon leur pourcentage maximal de matières grasses (5,10,15 ou 20 %). L'harmonisation des législations européennes retiendra la séparation entre haché maigre et haché pur bœuf. De nombreuses innovations process ont été introduites en réponse à plusieurs attentes (Cartier P., 1999) : standardiser la composition des produits ; automatiser afin d'accroître les cadences de production ; réduire le coût des matières premières ; élargir l'éventail des produits proposés aux consommateurs. Les transformateurs ont su fournir une gamme complète répondant aux besoins spécifiques des GMS, de la restauration hors domicile et d'autres circuits spécialisés : frais ou surgelés ; viandes précuites et aromatisées ; adaptation des grammages et de la composition des produits finis ; choix des conditionnements... La différenciation répond également aux besoins spécifiques des consommateurs : produits standards ; produits labellisés ; viandes hachées issues de l'agriculture biologique ; créneaux des viandes casher, hallal...

La crise de l'ESB a soulevé de nombreuses inquiétudes sur l'origine, la

### ENCADRÉ N° 2

#### Le consommateur cherche un produit naturel

Les principaux critères informatifs des consommateurs

**Les critères informatifs forts :** la garantie sans hormones, l'origine et la provenance, l'absence d'OMG, la présence d'un signe de qualité, l'alimentation de l'animal, l'indication des conditions d'élevage.

**Les autres critères :** les apports nutritionnels, la durée de maturation, la catégorie de l'animal, la race de l'animal, le type de l'animal.

Source : d'après Comaral et GEB (Institut des Viandes)

### ENCADRÉ N° 1

#### Des mesures de précaution, prises par les consommateurs, hétérogènes en période de crise

- on s'enquiert de la provenance de la viande et des produits à base de viande ;
- on porte une plus grande attention aux dates de péremption ;
- on tend à être plus prudent avec la viande surgelée ;
- on évite le haché avec toutes les formes de manifestation de la viande dans lesquelles l'aspect "naturel" du morceau a disparu ;
- on examine attentivement les compositions et on se méfie de termes tels que gélatine, graisses animales, etc.

(Source : d'après Krief Y., 1998)

<sup>3</sup> L'attendrissage des viandes a longtemps été perçu comme un traitement correcteur que l'on fait subir à des produits de mauvaise qualité et qui se pratiquait dans l'arrière-boutique du boucher-détaillant.

<sup>4</sup> En 1972, les steaks hachés de Socopa seront vendus sous la marque « Hitburger », ceux de Chiron sous la marque « New Beef ».

<sup>5</sup> Selon les données du Centre d'Information des Viandes (CIV) et depuis octobre 2000, ce sont un million de ménages français qui auraient renoncé à consommer du bœuf, 1,75 million consommateurs achetaient du steak haché avant la crise et n'en consomment plus (cité dans le projet de loi de finance pour 2002, chapitre : situation des IAA).

traçabilité et la composition des viandes hachées (dont le steak)<sup>5</sup>. Plusieurs initiatives ont été engagées afin de rassurer le consommateur : décret de 1997 relatif à la composition, la préparation et l'étiquetage des viandes hachées, actualisation du code des usages (Certiviane), dispositif Interbev renforçant les garanties sur l'origine, la composition et le contrôle des viandes hachées. C'est dans ce cadre général d'une recherche de la relance de la consommation qu'un certain nombre d'industriels ont élaboré des stratégies commerciales sur des « steaks hachés nouvelle génération ». La finalité commune de ces démarches est de redonner une image naturelle à ces produits, aspiration mise en avant par les consommateurs (cf. encadrés 1 et 2)

### CONCILIER UNE IMAGE DE TRADITION ET DE MODERNITÉ

Dans cette entreprise d'envergure nationale, un produit innovant est défini d'après un éventail de caractéristiques : sensorielles, économiques, nutritionnelles, et selon d'autres éléments relatifs à l'usage et le service, à la santé et l'hygiène. La rentabilité du projet demeure cependant l'objectif primordial ; il s'agit toujours « d'optimiser les outils de production pour accéder au meilleur rapport qualité-prix ».

La mise en œuvre d'un laboratoire R & D (recherche-développement) s'est effectuée en référence à la nouvelle norme ISO9001 et, notamment, les deux points concernant « la phase du processus de conception » et « les responsabilités et les autorités pour les activités de conception et de dévelop-



pement ». Le choix de la procédure pour les nouveaux produits (cf. logigrammes 1 et 2) montre les grandes étapes de l'élaboration et les relations transversales nécessaires entre les différents services. Le comité d'innovation réunit les responsables marketing, commercial, technique et R & D. Au sein de cette structure, un responsable projet est désigné. Il formalisera un document de synthèse : le « pré-business plan », phase préliminaire avant approbation par les dirigeants. Le projet retenu suit les étapes habituelles de lancement d'un produit nouveau : approfondissement de l'étude de marché ; choix du site de pro-

duction au sein du groupe ; élaboration d'une fiche technique et d'un argumentaire de vente ; calcul des prix de revient industriels et du seuil de rentabilité du projet ; fixation d'un média-planning ; tests de mise en marché et lancement commercial.

La composition du produit est originale puisqu'elle incorpore, contrairement au process habituel, des parties nobles en matière première (arrière de bœuf). Le fromage s'inspire d'un hachage « comme chez le boucher » avec une texture du produit assez grossière pour conserver la saveur du produit. Le conditionnement est un

procédé d'operculage, sous atmosphère contrôlée avec une DLC allongée.

La campagne promotionnelle associe modernité et savoir-traditionnel : un produit issu de la « boucherie industrielle », « fruit d'une sélection de morceaux nobles comme le rumsteck et les pièces à rôtir », « haché dans le respect des gestes des maîtres bouchers », « alliant la saveur originelle d'une bonne viande au moelleux d'un délicieux steak du boucher ». Il s'agit bien de se différencier du steak haché ordinaire et banalisé en conciliant une image de tradition et de modernité.

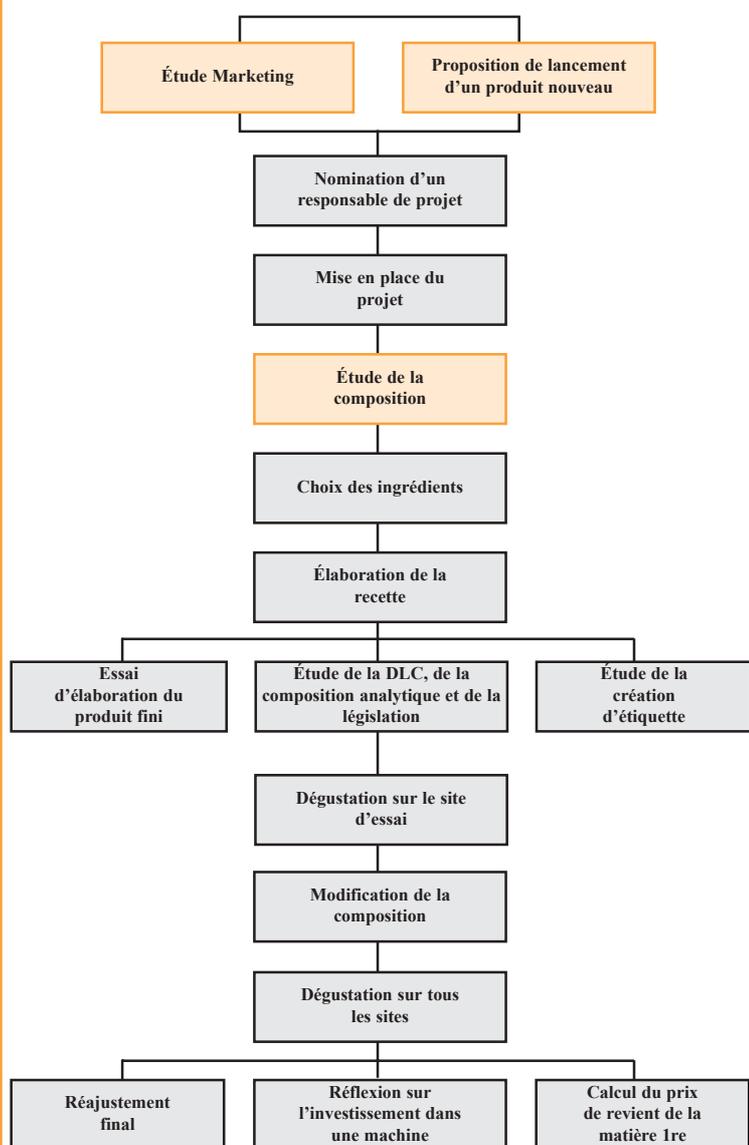
### UN STEAK HACHÉ SUPÉRIEUR POUR UNE CLIENTÈLE CIBLÉE

À la fin des années 1990, dans une autre entreprise (leader national avec trois autres groupes concurrents), les responsables du marketing effectuent une analyse du marché du steak haché. Ils réalisent un double constat : la segmentation des produits proposés ne correspond plus à la demande des consommateurs. Le steak haché est réduit à sa valeur d'usage : une portion individuelle, pratique et peu coûteuse à l'achat ; devenu ainsi un produit basique, il est peu différencié : « Contrairement à d'autres marchés qui se développent (jambon supérieur, poulet label), il n'existe pas de steak haché supérieur proposé aux consommateurs ». Un premier axe de réflexion est donc engagé. Au-delà de la valeur technologique (aptitude des viandes à la transformation), il convient d'analyser les perspectives de création d'un produit de qualité supérieure en termes de goût et de choix de la matière première utilisée (muscle) ;

la deuxième observation concerne la cible première du steak haché : les enfants (et donc la demande des mères de famille). Là encore, les responsables constatent l'absence d'un produit spécifique pour cette clientèle (à l'exception d'une simple adaptation des grammages proposés).

En coopération avec un organisme de recherche et des nutritionnistes, une étude de marché aboutit à deux conclusions majeures : le « steak haché idéal » correspond, pour la cible commerciale visée, à un grammage de 70 grammes et un produit à taux de matière grasse de 8 % (le taux de MG est le support du goût, mais s'il est trop élevé l'excès d'apport

Logigramme n° 1 : PAS D'INNOVATION PRODUIT SANS COORDINATION DES ÉQUIPES



Procédure pour l'innovation produit (phase A)  
source : entreprise

lipidique est mal perçu par le consommateur, s'il est trop faible, il y a risque de dessèchement du produit à la cuisson) L'objectif déclaré est d'aboutir à la commercialisation d'un steak haché frais supérieur qui sera naturellement « le meilleur produit sur le marché »

### TRAVAILLER SUR LE GOÛT DE L'ENFANT

La relation privilégiée avec l'amont (les éleveurs et techniciens de la coopérative) doit faciliter le choix et l'élaboration des matières premières les mieux ajustées au produit fini. Il convient également de trouver le meilleur minerai à un coût qui ne pénalise pas ce produit (en termes de prix portion, il faut « rester dans le chœur de marché »). Ce sera de la vache laitière avec un cahier des charges complet et rigoureux (conduite d'élevage, traçabilité, contrôle sanitaire...) Les muscles seront aussi sélectionnés et « travaillés » (parage, épiluchage) selon des prescriptions spécifiques, avant de passer au broyage.

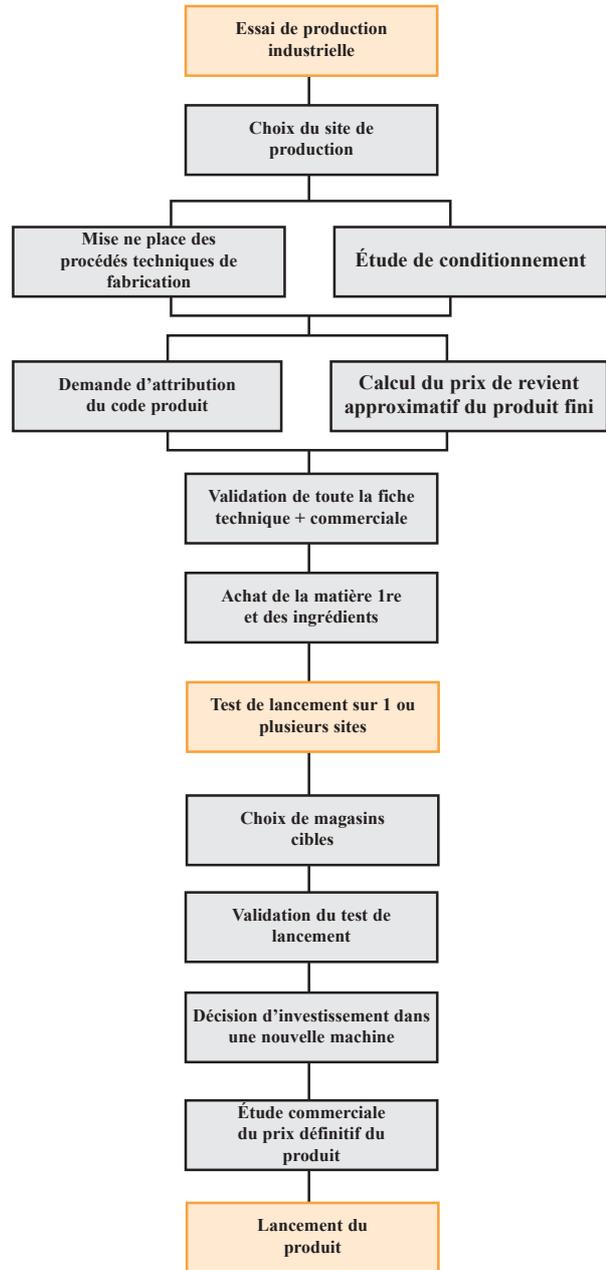
Pour l'apprentissage du goût des enfants, les nutritionnistes préconisent un gros grain pour le steak haché (la mâche est importante dans la révélation des saveurs) De plus, le produit doit être suffisamment aéré pour mettre en évidence le « moelleux ». Le process particulier de hachage et le pressage à basse pression (moulage et non plus formage) permettent de traiter les fibres de la viande afin que le produit fini conserve ses propriétés de texture.

### UNE GAMME, UN PRODUIT CERTIFIÉ

La première marque utilisée pour la commercialisation faisait référence au terme « boucher ». Elle constituait à la fois un frein au développement de la gamme et un obstacle à l'obtention d'une certification produit. La marque sera donc modifiée (« avec une image jeune et moderne véhiculée par le nom ») et déclinée sur trois produits avec des barquettes de code couleur pour chaque catégorie :

- le « gourmand », 140 g., 12 % de MG, entrée de gamme sans cahier des charges spécifique;
- le « bio », 125 g., 12 % de MG, caractéristiques choisies afin de pas alourdir un coût de matière première déjà élevé;
- le « certifié », 70 g., 8 % de MG.

Logigramme n° 2: **DES SÉQUENCES TECHNIQUES DE MISE AU POINT**



Procédure pour l'innovation produit (phase B)

L'ensemble de ces produits est commercialisé avec deux portions par barquette et décliné selon la cible enfant ou adulte. Le produit certifié est accrédité par Qualité France et le sigle « Critères Qualité Certifiés »<sup>6</sup> est apposé sur la barquette vendue au consommateur. L'intérêt de la certification pour l'industriel est de pouvoir fournir des garanties au consommateur sur les allégations (portées dans le cahier des charges): viandes destinées à la fabrication des steaks hachés provenant de carcasses

sélectionnées; application des délais réglementaires entre l'abattage et la fabrication des viandes hachées; respect des normes physico-chimiques pour la préparation; maîtrise de l'hygiène selon la méthode HACCP; garanties de la traçabilité du produit à tous les stades de la transformation (cf. encadré n° 3). L'autre intérêt est de se démarquer de ses concurrents; d'accompagner la stratégie de segmentation du marché; de crédibiliser la promotion de la marque.

### ENCADRÉ N° 3

#### La certification de conformité de produit pour donner des garanties au consommateur

1. Volonté de positionner sur le marché un produit grâce à ses caractéristiques valorisantes et significatives
2. Choix des caractéristiques certifiables et communicantes du produit
3. Mise en place d'un système qualité qui assure :
  - le respect de toutes les exigences essentielles
  - la maîtrise des points " critiques " de l'ensemble du schéma de vie
  - l'organisation et la fiabilité du contrôle interne du système, des procédés de fabrication, des produits
  - l'efficacité des actions correctives et du traitement des réclamations clients
  - la régularité du produit
4. Mise en publication du référentiel spécifique pour avis au JO.
5. Choix d'un organisme de certification agréé qui validera la pertinence du référentiel spécifique
6. Engagement à se soumettre au plan de contrôle de l'organisme agréé pour le produit.

Source : MAP, Bureau Label, Certification des produits et Normalisation

### CONTOURNER LES RÉTICENCES DE LA DISTRIBUTION

Les expériences d'innovations-produits précédentes nous suggèrent plusieurs remarques.

- Les externalités positives dans la construction de l'innovation sont déterminantes pour des PME qui innover (en particulier, le lien avec un réseau de soutien scientifique et technique). L'adoption d'un axe stratégique d'innovation par les groupes nationaux implique, comme pour d'autres secteurs d'activité agroalimentaires, l'allocation de ressources financières en

recherche et développement, la séparation des métiers dans l'entreprise (première transformation et produits élaborés), une politique commerciale de communication et service à la vente (marketing industriel) et donc le recrutement de personnels qualifiés en marketing alimentaire.

- Pour trois entreprises choisies, l'atout économique est certainement de concilier la création de valeur ajoutée sur les morceaux « moins nobles » et de permettre ainsi l'optimisation commerciale de l'ensemble de la carcasse (gestion des contraintes catégorielles). Sur des viandes issues de matière première au coût élevé (label, bio), la transformation des avants sous forme de viandes reconstituées présente un double intérêt pour l'entreprise. En interne, c'est la valorisation des morceaux « potentiellement durs » qui permet d'éviter un prix de vente prohibitif des « produits nobles » (arrière). En externe, c'est la captation d'une clientèle constituée par des consommateurs qui se reportent vers des viandes hachées moins chères à l'achat que des muscles piécés, tout en conservant une image qualité du produit consommé.<sup>7</sup> Dans tous les cas, l'accroissement de valeur ajoutée résulte d'une différenciation technique et commerciale du produit, d'une stabilisation de ses qualités intrinsèques et d'un conditionnement en portion consommateur. Le choix du positionnement judicieux et adapté des canaux de distribution est certainement un facteur clé de réussite supplémentaire.

- Les ventes de produits élaborés innovants, à base de viande bovine et à marque industrielle, ont des difficultés à augmenter leur part de marché du fait des réticences de la distribution à les référencer. Les produits s'inscrivant dans un marché « de masse » sont préférés à ceux relevant d'une « simple niche » (cf. encadré n° 4). De plus, lorsque ces produits sont acceptés, leur positionnement dans le linéaire est souvent mal défini et prête à confusion avec des produits bana-

<sup>6</sup> Marque collective CQC créée et déposée par Interbev

<sup>7</sup> L'étude Ofval sur les viandes biologiques, réalisées en 1999, soulignait déjà des prix très élevés à la production de viande bovine et des produits consommateur vendus 30 à 40 % plus chers au détail si bien que les consommateurs s'orientent plutôt sur la viande hachée (bio)

<sup>8</sup> Ce qu'exprime déjà R. Cohen-Hadria, PDG de Vital Sogeviande en 1991 « Il nous faudrait pouvoir constater que la clientèle exige notre produit et que la grande distribution soit obligée de l'acheter au prix que nous aurons fixé. Cela viendra... », cité dans le rapport « Malvy », tome 2, p.216.

### ENCADRÉ N° 4

#### Les distributeurs préfèrent les innovations de masse

- le nouveau produit doit s'inscrire dans un marché de masse existant
- Il doit déjà avoir fait ses preuves sur des marchés tests ou dans des circuits spécialisés
- un prix psychologique raisonnable par unité de vente (peut éviter un prix au kg élevé)
- le facings met en évidence le caractère nouveau du produit sans perturber le rayon, ni le client
- la communication et un soutien publicitaire sont indispensables
- le colisage doit être adapté aussi bien aux petites surfaces qu'aux hypermarchés
- Les nouveaux produits de petites tailles nécessitent des présentoirs adaptés
- le choix des circuits de distribution doit se faire en fonction de la cible du produit

Source : d'après dossier LSA " Ce que veulent les acheteurs ", n°1600, octobre 1998.

lisés tels que les viandes hachées basiques. Naturellement, la pression sur les prix, exercée par la grande distribution, n'est pas favorable à l'émergence d'innovations agro-industrielles. La rentabilité du produit pour le distributeur demeure le premier critère de référencement (cf. encadré n° 5).

### ENCADRÉ N° 5

#### La rentabilité : premier critère de référencement pour la GMS

1. Rentabilité, marge
2. Innovations
3. Qualité des produits
4. Fiabilité des approvisionnements
5. Rapport qualité-prix
6. Volume des ventes (leadership)
7. Packaging
8. Force de la marque
9. Publicité grand public
10. Dynamisme promotionnel
11. Vitesse réaction du fournisseur
12. Présence force de vente en magasin

Source : d'après enquête distributeurs 1998, cabinet PRO (food), cité dans LSA, n°1600



- Dans un contexte de crises rémanentes, le consommateur a besoin d'être rassuré soit par la présence d'un professionnel (le boucher qui peut répondre à cette inquiétude), soit par la confiance dans la marque des biens achetés. La marque agit donc comme une réassurance face au doute et à la banalisation. Mais, des études de marketing démontrent que ce besoin n'est pas identique selon les produits. Le consommateur est plus ou moins perméable et plus ou moins fidèle aux marques. En outre, à un certain stade de développement de l'entreprise, la continuité de la notoriété de la marque suppose des investissements lourds en communication. Or, les disponibilités financières des PME sont souvent limitées. Contrairement aux groupes nationaux, elles ne peuvent pas engager une stratégie commerciale d'évitement qui leur permettrait, au travers d'une campagne publicitaire coûteuse (cf. encadré n° 6), de communiquer directement avec le consommateur et d'imposer un prix au distributeur.<sup>8</sup>

#### VERS UNE REMONTÉE DU TRAVAIL DE LA VIANDE CHEZ L'INDUSTRIEL ?

Selon certaines études économiques récentes, le rayon boucherie perd sa position de rayon d'appel en

**ENCADRÉ N° 6**

**Les PME pénalisées par le coût des campagnes publicitaires**

Lancement annuel d'innovation-produit .....	1 500 références
Croissance annuelle du nombre de produits lancés .....	10 à 15 %
Budget de lancement d'un produit par une grande marque nationale .....	0,76 à 3,05 millions d'euros
Budget publicité .....	0,76 à 4,57 millions d'euros
Budget investissement industriel .....	0,30 à 0,76 million d'euros
Budget étude marketing, référencement .....	0,15 million d'euros
Budget recherche-développement et essais .....	0,46 à 0,61 million d'euros
Sur 500 idées => 50 concepts émergents =>	6 études technico-marketing
Sur deux produits lancés =>	1 réussi
Sur les produits réussis, % encore présent après 2 ans .....	30 %

*Source: d'après rapport sénatorial sur les IAA (1999)*

GMS pour diverses raisons (GEB 2002). C'est un rayon à risque et dont la construction d'image devient coûteuse. La concurrence des nouveaux rayons d'appel se confirme (produits de la mer, fruits et légumes, traiteur). La réglementation sur l'étiquetage engendre un surcroît de travail (compta-matière, traçabilité), elle devient une source d'infractions potentielles et de contrôles supplémentaires. Enfin, la dévalorisation du métier de boucher ne favorise plus le tranchage et le conditionnement des viandes par les distributeurs (GMS). Si cette évolution devait se confirmer, la conséquence probable d'une perte

d'attraction du rayon boucherie par les distributeurs serait naturellement la remontée du travail des viandes vers les industriels. C'est toujours en situation de crise que s'opèrent les restructurations. De fait, cette nouvelle division du travail aurait l'avantage de correspondre à une logique marchande cohérente: le fabricant transforme, le distributeur commercialise. Dans cette perspective, la voie de l'innovation-produit par les industriels serait certainement facilitée si d'autres crises graves ne viennent pas perturber la dynamique de cette filière et la confiance des consommateurs.

## B I B L I O G R A P H I E

**BARRÉ D. (2001)** Les réponses des industriels à la demande des distributeurs de viande bovine (grandes surfaces et restauration hors domicile) Industries Alimentaires et Agricoles, décembre 2001, pp. 21-29

**BARRÉ D. (2001)** Industrialisation du secteur viande bovine: la nécessaire stratégie d'innovation. Viandes et Produits Carnés vol. Vol.22 (3), mai-juin 2001, pp. 75-86

**CARTIER P. (1999)** Viandes hachées: un marché toujours porteur pour la filière bovine. Viandes et Produits Carnés vol. 20 (5), sept-oct 99, pp. 191-196

**CNA (2002)** Avis du Conseil National de l'Alimentation en date du 20 novembre 2001 sur l'information relative aux modes d'élevage pour les filières bovines et avicoles. BOCCRF, n° 1, 21 janvier 2002, 30 p.

**COMARAL (1998)** Comportement et attitudes des consommateurs de viande bovine. CIV, synthèse de l'étude, 6 p.

**BECHEREL F. (1991)** Attendrissement pour une autre gestion de la tendreté. Viandes et Produits Carnés vol. 12 (3), mai-juin 91, pp. 87-92

**DENEUX M., BIZET J., DUSSAUT B. (1999)** Rapport d'information sur l'avenir du secteur agroalimentaire Rapport sénatorial, n°39, 2 novembre 1999, 40 p.

**DUMONT B-L. (1986)** La restructuration des viandes. Actes du colloque de Versailles. Cnerna-Cnrs, 514 p.

**GEB (2002)** Segmentation de la viande bovine dans les GMS: stratégies de la grande distribution face à la crise en 2001. Institut de l'Élevage, Dossier Économie de l'Élevage, 24 p.

**GIRARD J.-P., VALIN C. (1988)** Technologie de la viande et des produits carnés. Tec-Doc, Inra-Lavoisier, 280 p.

Jouve J.L. (1993) La qualité microbiologique des aliments. Cnerna-Cnrs, 394 p.

**KRIEF Y. (1998)** Crise de la vache folle, manipulations génétiques, la mise en examen des marques. pp. 179-199 in La marque. IREP, 265 p.

**REVUE FRANÇAISE DE GESTION (1995)** Le processus de l'innovation dans l'entreprise. n°103, pp. 78-119

**VIGNERON X. (1988)** Fabrication de viande boeuf restructurée réfrigérée Viandes et Produits Carnés vol. 9 (3), juin 88, pp. 101-109